

## ارائه روش کمی اندازه گیری درجه تناسب فرد- سازمان با استفاده از روش ANP

عباس عباسی، علی اکبر الماسی\*، سمانه اصغری جهرمی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۶/۰۶/۲۲

تاریخ پذیرش: ۹۶/۱۲/۱۹

### چکیده

هدف از نگارش مقاله حاضر، شناسایی و انتخاب مدلی مناسب جهت سنجش درجه تناسب فرد- سازمان از ادبیات موضوع، تعیین وزن شاخص های مدل مذکور و در نهایت ارائه روشی کمی برای اندازه گیری درجه تناسب دوسویه فرد - سازمان است. در این راستا، ابتدا شاخص ها و مدل های مختلف تناسب فرد - سازمان مورد بررسی قرار گرفت. سپس جلسه ای به صورت گروه متمرکز برای دسته بندی شاخص ها برگزار شد و در نهایت مدل تناسب دوسویه فرد - سازمان کریستف جهت بررسی این مفهوم انتخاب شد. در گام بعد از طریق دیمتل و فرایند تحلیل شبکه، وزن شاخص ها و روابط بین آنها تعیین شد. نتیجه این پژوهش، ارائه هفده شاخص برای ارزیابی افراد از سازمان ها و هفده شاخص نیز برای ارزیابی سازمان ها از افراد شناسایی و وزن های آنها با استفاده از تکنیک فرایند تحلیل شبکه بوده است. براساس نتایج، در ارزیابی سازمان ها از دیدگاه افراد، ارزش های سازمان و پس از آن کارایی، قدرت تأثیر و اهداف سازمان دارای بیشترین وزن ها بوده اند. همچنین در ارزیابی افراد از دیدگاه سازمان ها، گرایش های شخصی و پس از آن ارزش ها، شخصیت و اهداف فردی، دارای بیشترین وزن بوده اند.

**کلیدواژه:** تناسب فرد- سازمان؛ دیمتل؛ فرایند تحلیل شبکه؛ گروه متمرکز

---

.دانشیار بخش مدیریت دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی دانشگاه شیراز (نویسنده مسئول) aabbasi@shirazu.ac.ir  
\*\* کارشناس ارشد MBA، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، پردیس بین الملل دانشگاه شیراز، شیراز، ایران  
\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها در محیط جهانی بسیار رقابتی فعالیت می‌کنند. کارکنان، منابع بسیار قدرتمندی برای سازمان جهت دستیابی به مزیت رقابتی بلندمدت محسوب می‌شوند (ممن، صالح، باهاروم و هارون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴: ۲۰۵)؛ لذا افزایش بهره‌وری و کاهش ترک خدمت کارکنان، همواره یکی از دغدغه‌های مدیران است. تحقیقات نشان می‌دهد تناسب بین فرد و سازمان می‌تواند بهره‌وری را بهبود بخشد، ترک خدمت را کاهش داده (سیلورتورن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴: ۵۹۲) و موفقیت در محیط کسب و کار رقابتی (سوکمن، بیتمیس و اونر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵: ۶۲) را تضمین کند.

مفهوم تناسب، مسئله محوری بسیاری از نظریه‌ها در حوزه مدیریت است. در رفتار سازمانی، کانون تمرکز بیشتر بر تناسب در سطح فردی معطوف است (بیریگهام، دی کاسترو و شپرد<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷: ۳). این مفهوم ریشه در روان‌شناسی تعاملی دارد (آرتور، بل، ویلادو و دوورسپیک<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶: ۷۸۶). در حال حاضر، تناسب فرد و سازمان یکی از محبوب‌ترین حوزه‌های مطالعاتی در عرصه رشته‌های مدیریت عمومی و رفتار سازمانی است (برایت<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷: ۳۶۳) و منظور از آن، درجه همگرایی بین باورها، هنجارها، ارزش‌ها و اهداف افراد و سازمان است (رویز-پالمونینو، مارتینز-کاناس و فونترودونا<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳: ۱۷۵). ادبیات این مفهوم بر بررسی تأثیر همگرایی بین ویژگی‌ها و ارزش‌های فرد و سازمان تمرکز دارد (امبروس، اماد و اسمینک<sup>۸</sup>، ۲۰۰۸: ۳۲۵).

یکی از حوزه‌هایی که اهمیت این مفهوم را برجسته می‌سازد، استخدام کارکنان است. جذب بهترین متقاضیان، راهی مهم برای ایجاد مزیت رقابتی است (یو<sup>۹</sup>، ۲۰۱۴: ۳). به همین دلیل، اهمیت استخدام در سازمان در صنایع و دانشگاه‌ها رو به افزایش است. محققان توجه بیشتری را در خصوص مراحل ابتدایی استخدام و جذب افراد در سازمان به صورت خاص صرف می‌کنند

1. Memon, Salleh, Baharom, & Harun
2. Silverthorne
3. Sökmen, Bitmis & Üner
4. Brigham, De Castro, & Shepherd
5. Arthur, Bell, Villado, & Doverspike
6. Bright
7. Ruiz-Palomino, Martínez-Cañas, & Fontrodona
8. Ambrose, Arnaud, & Schminke
9. Yu

دنین، اش و نوئه<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲: ۷۲۳). به کارگیری مفهوم تناسب فرد و سازمان در امور استخدام و انتخاب از مدل جذب- انتخاب- نگهداشت شنايدر<sup>۲</sup> (۱۹۸۷) آغاز شد (کارلس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵: ۴۱۲). امروزه نیز تناسب فرد و سازمان، به یکی از مهم‌ترین جنبه‌های روابط استخدامی بدل گشته (رسیک، بالتز و شانتز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷: ۱۴۴۶) و به دنبال این است که رویکرد منعطف و جامعی برای انتخاب کارکنان ارائه دهد (وسترمن و کایر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴: ۲۵۲). غالباً افراد نیز تمایل به استخدام در سازمانی دارند که دارای محیطی باشد که با ویژگی‌های فردی آنان همبستگی داشته باشد (ابزری، کیریپور و سعیدی، ۲۰۱۵: ۶۸).

در خصوص اهمیت موضوع مورد بحث نیز به استناد تحقیقات تجربی می‌توان بیان داشت که تناسب بالای فرد و سازمان نتایج مثبت فراوانی همراه دارد. این مفهوم پیش‌بین خوبی برای ترک خدمت است. به علاوه با رفتار شهروندی سازمانی، کار تیمی و عملکرد زمینه‌ای (سکیگوچی<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴: ۱۸۳)، عملکرد بالا و استرس پایین (بیریگهام و همکاران، ۲۰۰۷: ۳۳)، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و موفقیت شغلی (لاور و کریستوف بروان<sup>۷</sup>، ۲۰۰۱: ۴۵۴)، بهبود انگیزش (رسیک و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۳: ۱)، رفاه فردی و نتایج سازمانی (ویانن<sup>۹</sup>، ۲۰۰۰: ۱۱۱)، ایجاد حس مالکیت در افراد و به الطبع، به دفاع داوطلبانه از سازمان و احساس مسئولیت بیشتر (هان، چیانگ، مک کنویل و چیانگ<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۵: ۴۲۶)، شادی و ماندن در سازمان (دی کوومن<sup>۱۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۹: ۱۰۹) ارتباطی نزدیک دارد.

با توجه به اهمیت تناسب فرد و سازمان و منافع گسترده حاصل از آن، همچنین کمبود مطالعات و مدل‌های کمی ارائه شده جهت سنجش این مفهوم، محققان در این تحقیق تلاش خود را به ارائه چنین روشی با استفاده از تکنیک دیمتل - ANP معطوف ساخته‌اند؛ تا بدین سان مدیران و فعالین

1. Dineen, Ash, & Noe
2. Schneider
3. Carless
4. Resick, Baltes, & Shantz
5. Westerman, & Cyr
6. Sekiguchi
7. Lauer, & Kristof-Brown
8. Resick
9. Vianen
10. Han, Chiang, McConville, & Chiang
11. De Cooman

حوزه صنایع گوناگون را در سنجش این مفهوم یاری نمایند و جهت گیری جدیدی فراروی مطالعات این حوزه فراهم کنند. به طور کلی سؤالات این پژوهش را می توان این گونه برشمرد:

۱. شاخص های مهم و اثرگذار سازمان ها و افراد جهت سنجش درجه تناسب فرد- سازمان کدامند؟
۲. مدل مناسب سنجش درجه تناسب فرد- سازمان کدام است؟
۳. وزن شاخص های مدل براساس روش دیمتل ANP چگونه است؟
۴. روش کمی اندازه گیری درجه تناسب فرد- سازمان چیست؟

### مبانی نظری و پیشینه نظری

تناسب فرد و سازمان یک جزء از مفهوم گسترده تر تناسب فرد و محیط است (قلی پور، روشن نژاد و شرافت، ۱۳۸۹: ۲۱۰). تحقیقات صورت گرفته در این حوزه بسیار گسترده است (ریسمن، اریکسون و دیفندورف<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶: ۱۲۱). این مفهوم به همگرایی افراد با محیط کاری اشاره دارد. در چارچوب این مفهوم محققان، همگرایی را در سطوح مختلفی مانند فرد و شغل، فرد و گروه و ... مورد بررسی قرار داده اند (ساراچ، افیل و اریلماز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴: ۴۸۱). تاریخچه این مفهوم به صورت دقیق به دهه ۱۹۵۰ و کار دانشمندان علوم رفتار سازمانی و حرکت به سمت تمرکز بر جذاب کردن موقعیت های شغلی جهت کاهش مشکلات و افزایش سطح عملکرد شغلی برمی گردد، بسیاری از متغیرها به صورت نظری و تجربی در گستره مطالعاتی تناسب فرد و سازمان مشخص شد (فاروکی و ناگندرا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴).

تناسب فرد و سازمان، همگرایی ارزش های فرد و سازمان است (کریستوف براون، ۲۰۰۰: ۶۴۳). در واقع تناسب میان ارزش هایی که فرد به آنها معتقد است و ارزش های پذیرفته شده سازمان و همچنین تناسب میان اهدافی که فرد برای خود تعیین کرده است و اهداف و مأموریت هایی که سازمان در چشم انداز راهبردی خود دنبال می نماید، این تناسب را ایجاد می کند (ناصری محمدآبادی و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۰۸۶). کریستوف (۱۹۹۶) این مفهوم را این گونه تعریف می کند: سازگاری بین فرد و سازمان زمانی اتفاق می افتد که: ۱. حداقل یکی از آنها چیزی را داشته باشد

1. Risman, Erickson, & Diefendorff  
2. Saraç, Efil, & Eryilmaz  
3. Farooqui and Nagendra

که دیگری به آن نیاز دارد؛<sup>۲</sup> ویژگی‌های بنیادین مشابهی را با یکدیگر به اشتراک بگذارند؛<sup>۳</sup> هر دو مورد (کیلروی، فلود، بوساک و چنورت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶: ۳). اصولاً نظریه تناسب فرد- سازمان فرض می‌کند که سازمان‌ها مشخصاتی دارند که ظرفیت همخوانی با مشخصات افراد را دارند و رفتار و گرایش افراد تحت تأثیر درجه همخوانی بین آنهاست (هافمن و ووئر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶: ۳۹۰). تناسب فرد- سازمان روی این موضوع تمرکز دارد که وقتی الگوها و محتواهای ارزشی افراد در کنار الگوهای ارزشی سازمان قرار می‌گیرد، چه تأثیری بر رفتار و نگرش افراد می‌گذارد (چتمن<sup>۳</sup>، ۱۹۹۱: ۴۵۹). فرض اساسی آن است که وقتی خصوصیات فرد و محیط کاری اطرافش با هم تطابق داشته، یا دست‌کم همخوانی بالایی داشته باشند، اثربخشی، افزایش می‌یابد (قلی‌پور، روشن‌نژاد و شرافت، ۱۳۸۹: ۲۱۰). همچنین نتایج مطالعات نشان داده است که درحقیقت سطوح بالاتری از تناسب فرد- سازمان می‌تواند باعث ایجاد سطوح بالاتری از جذابیت‌های سازمان شود (رواقی، شمس، آرین‌خصال و صالحی، ۱۳۹۲: ۲).

دو رویکرد اصلی تناسب فرد- سازمان، تناسب مکمل و تناسب تکمیلی هستند. تناسب مکمل زمانی اتفاق می‌افتد که فرد و سازمان ویژگی‌های بنیادین مشابه و متناسبی داشته باشند. برای مثال، اگر سازمان و افراد ارزش‌های مشترکی مانند استقلال یا خلاقیت داشته باشند، این نوع تناسب افزایش می‌یابد. تناسب مکمل مربوط به زمانی است که یکی از طرفین چیزی داشته باشد که دیگری آن را بخواهد یا به آن نیاز داشته باشد. برای مثال، زمانی که فرد مهارت‌هایی دارد که سازمان برای انجام کار خاصی به آنها نیاز داشته باشد و یا سازمان پاداش‌ها و دستمزدهایی را فراهم کند که فرد به آنها احتیاج داشته باشد و یا آنها را بخواهد، این نوع تناسب افزایش می‌یابد (آربور، کانتس، کرفت، بوگلارسکی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴: ۴۳). این رویکردها شش مفهوم مختلف در بررسی تناسب فرد- سازمان را در نظر می‌گیرند: تناسب ارزش‌ها، تناسب اهداف، تناسب شخصیت، تناسب علایق، تناسب نیازها- تأمین‌ها و تناسب تقاضاها- توانایی‌ها (کندی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵: ۴).

1. Kilroy, Flood, Bosak, & Chênevert
2. Hoffman, & Woehr
3. Chatman
4. Arbour, Kwantes, Kraft, & Boglarsky
5. Kennedy

تاکنون مدل‌های گوناگونی در حوزه تناسب فرد- سازمان ارائه شده است که در جدول (۱) به برخی از مهم‌ترین آنها اشاره می‌شود.

جدول ۱. مدل‌های تناسب فرد- سازمان

عناصر مدل	سال	محققان
اهداف، جذب، انتخاب و فرسایش	۱۹۸۷	اشنایدر
مشخصات سازمان (ارزش‌ها، هنجارها، محتوا و توانایی‌ها)، مشخصات فرد (ارزش‌ها و توانایی‌ها)، اجتماعی‌سازی انتخاب، انتخاب، نتایج سازمانی (تغییر ارزش‌ها و تغییر رفتار)، نتایج فردی (تغییر ارزش‌ها، تغییر گرایش‌ها و تمایل به ماندن).	۱۹۸۹	چتمن
<p><b>شخص</b></p> <p>ویژگی‌ها (شخصیت، ارزش‌ها، اهداف و گرایش‌ها)</p> <p>تأمین (منابع، وقت، تلاش، تعهد، تجربه، KSAS، فعالیت میان‌فردی)</p> <p>تقاضا (منابع، مالی، فیزیکی، فرصت‌های روانی، وابسته به فعالیت میان‌فردی)</p> <p><b>سازمان</b></p> <p>ویژگی‌ها (محیط / فرهنگ، ارزش‌ها، اهداف، هنجارها)</p> <p>تأمین (منابع مالی و فیزیکی، فرصت‌های روانی وابسته به فعالیت میان‌فردی)</p> <p>تقاضا (منابع، وقت، تلاش، تعهد، تجربه، KSAS، فعالیت میان‌فردی)</p>	۱۹۹۶	کریستف
تناسب ارزش‌ها، ارضای نیازهای روانی و گرایش افراد	۲۰۰۴	کبل و ادوارد

به‌علاوه تحقیقات گوناگونی در داخل و خارج از کشور بر این موضوع صورت گرفته است که مرتبط‌ترین آنها در ادامه به‌اختصار معرفی می‌شود.

### تحقیقات داخلی و خارجی

براساس تحقیق انجام‌شده توسط ابزری و همکاران (۱۳۸۷) در بررسی تأثیر تناسب فرد- سازمان بر نگرش اعضای هیئت‌علمی دانشگاه شهید باهنر کرمان، مشخص شد که بعد از تناسب اهداف، به‌ترتیب تناسب ارزش‌ها، تناسب شخصیت، تناسب دانش، مهارت و توانایی‌ها و تناسب محیط کاری اعضای هیئت‌علمی، بیشترین تأثیر معنی‌دار را بر رضایت شغلی آنها داشته است.

امامی و همکاران (۱۳۸۹) در مطالعه‌ای به بررسی و سنجش تناسب شغلی و رابطه آن با تعهد سازمانی کارکنان شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران اقدام نمودند. نتایج نشان داد که تنها ۴۰ درصد از کارکنان از لحاظ شغلی متناسب بوده‌اند.

رواقی و همکاران (۱۳۹۱) در مطالعه‌ای با عنوان بررسی تناسب فرد - سازمان و تعهد سازمانی کارکنان بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی تهران به این نتایج دست یافتند که میانگین تناسب فرد - سازمان در بیمارستان‌های مورد مطالعه در سطح متوسط قرار دارد.

در مطالعه‌ای که گل‌پرور و همکاران (۱۳۹۲) طی آن به بررسی الگوی ساختاری رابطه تناسب فرد - شغل با فرسودگی هیجانی و نگرش‌های شغلی پرداختند، مشخص شد که تناسب فرد - شغل با فرسودگی هیجانی، رابطه منفی دارد. همچنین با این فرضیه که بین فرسودگی هیجانی و رضایت شغلی، رابطه منفی وجود دارد.

در مطالعه‌ای که خالد عمر، یونس و بوستانمن<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) در شرکت‌های دولتی مالزی در خصوص ارزیابی تناسب فرد - سازمان انجام دادند، نتایج زیر به دست آمد:

۱. این فرضیه که ویژگی‌های دانش، تأثیر قابل توجه و مثبتی بر تناسب فرد - سازمان دارد، به‌طور نامحسوس تأیید شد.

۲. فرضیه دوم مبنی بر تأثیر ویژگی‌های اجتماعی بر تناسب فرد - سازمان به‌طور قابل توجهی نسبت به فرضیه اول تأیید شد.

۳. فرضیه سوم مبنی بر وجود رابطه مثبت بین سابقه کار و تناسب فرد - سازمان نیز با درجه‌ای برابر فرضیه دوم تأیید شد.

در مطالعه‌ای که شرکاوی، عبدالرحیم و آزورا داهالانا<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) در ده شرکت تولیدی در مالزی انجام دادند، مشخص شد که وقتی تناسب فرد - سازمان در شرکتی بالا باشد، تمایل به رفتار خرابکاری - چه از نوع خرابکاری سازمانی و چه از نوع خرابکاری شخصی - به شدت کاهش می‌یابد.

در مطالعه‌ای که فاروکی و ناگندرا (۲۰۱۴) در خصوص تأثیر تناسب فرد - سازمان بر رضایت

1. Khaled Omar, Yunos, & Bustaman  
2. Sherkavi, Abdolrahim, & Azora-Dahalana

شغلی و عملکرد شغلی کارمندان، انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که یک تناسب قوی بین ارزش‌های شخصی کارمندان و ارزش‌های سازمان به خلق ارزش‌ها و فرهنگی منجر می‌شود که کارمندان خیلی احساس راحتی پیدا می‌کنند.

در مطالعه‌ای که پلتو کانگاس<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) در دو شرکت فنلاند انجام داد، هدف این بود که آیا رابطه قابل توجهی بین مشخصات شخصی از پیش تعریف شده یک شخص برای پست سازمانی با مشخصات شخصی واقعی آن شخص در آن پست و عملکرد و خستگی شخص در آن پست وجود دارد یا نه؟ براساس نظریه تناسب فرد - سازمان که تناسب بین مشخصات از پیش تعریف شده و مشخصات واقعی شخص و رضایت شغلی و عملکرد شخص رابطه مثبت باید وجود داشته باشد، این موضوع نیز در این تحقیق تأیید شد.

کریستوف و براون (۲۰۱۴) در مورد ویژگی‌هایی جهت ارزیابی تناسب فرد - سازمان مطالعه کردند. آنها ۶۲ ویژگی در دسته‌بندی‌های دانش، مهارت، توانایی‌ها، ارزش‌ها، ویژگی‌های شخصیتی و سایر نگرش‌ها را مشخص کردند. ۳۰ مورد از این مشخصه‌ها در مورد شخصیت بود و فقط پنج مورد از آنها در مورد ارزش‌ها بود. تعداد کمی از مطالعات، صحت انتخاب شغل براساس ویژگی‌های شخصیتی را تأیید کرد.

به‌طور کلی با بررسی پیشینه موضوع می‌توان نتیجه گرفت که اگرچه مطالعات بسیاری در حوزه تناسب فرد و سازمان صورت گرفته است، با این حال مدل‌ها و ابزارهای منسجم و دقیقی برای سنجش این مفهوم وجود ندارد و تعداد مطالعاتی که مستقیماً به ارائه روشی کمی برای این منظور پرداخته باشند، بسیار اندک است.

## روش‌شناسی

این تحقیق از نظر هدف کاربردی، از نظر ماهیت، پیمایشی و از حیث رویکرد، کمی است. با مرور ادبیات تحقیق شاخص‌ها و مدل‌های مختلف تناسب فرد و سازمان شناسایی شد و سپس با برگزاری جلسه گروه متمرکز، این شاخص‌ها دسته‌بندی و مدل تناسب دوسویه فرد - سازمان کریستف جهت بررسی تناسب، انتخاب شد. این گروه کانونی متشکل از شش نفر از اعضای

1. Pleto Kangas



هیئت علمی دانشگاه شیراز بود که از اطلاعاتی مناسب راجع به موضوع مورد نظر برخوردار هستند. ابزار به کاررفته در این تحقیق پرسشنامه بوده و برای تعیین رابطه بین شاخص‌ها و میزان اهمیت آن‌ها از تکنیک‌های دیمتل و مقایسات زوجی استفاده شده است. نمونه آماری پژوهش نیز هم در مرحله دسته‌بندی و هم در مرحله وزن‌دهی، هفت تن از خبرگان متخصص بوده‌اند. روش نمونه‌گیری این خبرگان غیراحتمالی هدف‌مند بوده است، به این دلیل که به تشخیص محققان، اعضای هیئت علمی دانشگاه شیراز، در حوزه‌های مدیریتی و به صورت خاص مدیریت منابع انسانی، دارای تحصیلات، تجربیات و اطلاعاتی مناسب مورد بحث هستند. از آنجاکه در تحقیق حاضر از مدلی استفاده شده که قبلاً براساس روش علمی ارائه شده، اعتبارسنجی شده است و همچنین یکی از معتبرترین مدل‌های تناسب فرد - سازمان محسوب می‌شود؛ به علاوه جهت تهیه پرسشنامه وزن‌دهی نیز از فرمت استاندارد پرسشنامه مقایسات زوجی بهره‌گیری شده، لذا نیازی به بررسی روایی و پایایی در این خصوص نیست.

## یافته‌های پژوهش

در قسمت روش تحقیق بیان شد که گروه کانونی متشکل از خبرگان موضوع، مدل کریستوف را انتخاب نمودند. جهت تبیین دلایل انتخاب این مدل و برتری آن به سایر مدل‌ها می‌توان به این موارد اشاره نمود؛ نخست اینکه کریستوف از جمله بنیان‌گذاران موضوع تناسب فرد - سازمان است و مدلی معتبر ارائه داده که در تحقیقات بیش از دو دهه اخیر مورد اقبال و توجه بسیاری از محققان قرار گرفته است؛ دوم اینکه مدل مذکور نسبت به سایر مدل‌های موجود از جامعیت بیشتری برخوردار است؛ چراکه تناسب در این مدل به صورت دوسویه و از هر دو منظر فرد و سازمان مورد بررسی قرار گرفته؛ درحالی‌که در دیگر مدل‌ها این مسئله لحاظ نشده است. شایان ذکر است که هدف و کار اصلی محققان در پژوهش حاضر، ارائه مدلی کمی است و انتخاب مدل مبنا برای این کار در درجه دوم اهمیت قرار دارد؛ به عبارتی دیگر این فرایند را می‌توان روی هر مدلی انجام داد. به طور کلی می‌توان کلیه مراحل این پژوهش را در پنج گام کلی دسته‌بندی کرد که در ادامه هر یک از این گام‌ها تشریح می‌شود.

**گام اول: تعیین شاخص‌های ارزیابی سازمان از منظر شخص و همچنین شخص از**

## منظر سازمان

در این تحقیق براساس مدل کریستف و مطالعات ژاو، یانگ، یانگ و زنگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، شاخص‌های ارزیابی دوسویه درجه تناسب فرد- سازمان مشخص شد. این شاخص‌ها، باتوجه به مدل کریستف که تناسب را از منظر تناسب مکمل (تناسب خصوصیات) و تناسب تکمیلی (تناسب نیازها و تأمین‌ها) مورد توجه قرار می‌دهد، در جدول (۲) براساس این دو تناسب و همچنین از منظر شخص و سازمان دسته‌بندی می‌شوند.

جدول ۲. شاخص‌های ارزیابی افراد و سازمان‌ها

شاخص‌های ارزیابی سازمان از دید افراد		شاخص‌های ارزیابی افراد از دید سازمان	
تناسب تکمیلی	تناسب مکمل	تناسب تکمیلی	تناسب مکمل
کارایی		مهارت‌های ارتباطی	
محیط درونی سازمان		دانش حرفه‌ای	
نوآوری		توانایی تصمیم‌گیری	
چشم‌انداز		توانایی سازگاری	
تمایز		مهارت‌های یادگیری	
یکپارچگی	ارزش‌ها	توانایی یادگیری	ارزش‌ها
سطح رهبری مدیریت	فرهنگ	ظرفیت تحقیق	اهداف
مکانیزم استخدام	اهداف	توانایی نوآوری	شخصیت
قدرت تأثیر	هنجارها	توانایی انجام تعهد	گرایش‌ها
پایداری		توانایی جسمی و روحی	
فرصت‌های ارتقا		مهارت‌های رهبری	
فرصت‌های یادگیری		مهارت‌های میان‌فردی	
موقعیت مکانی سازمان		سابقه تحصیلی	

1. Xue, Yang, Yang, & Zeng

### گام دوم: تعیین وزن شاخص‌ها به روش ANP

باتوجه به اینکه شاخص‌های ارزیابی افراد و همچنین شاخص‌های ارزیابی سازمان‌ها هر کدام ۱۷ مورد هستند، مقایسات زوجی آنها به راحتی امکان پذیر نیست. نظر به اینکه اکثر کارشناسان معتقدند مقایسات زوجی نباید بین بیشتر از ۸ شاخص صورت گیرد، نیاز به دسته‌بندی شاخص‌ها جهت کاهش تعداد مقایسات زوجی به وجود آمد. به همین دلیل با برگزاری یک جلسه گروه متمرکز از طریق اجماع خبرگان حاضر در جلسه دسته‌بندی شاخص‌های موضوع تناسب تکمیلی از هر دو منظر افراد و سازمان‌ها مطابق جدول (۳) مشخص شد.

جدول ۳. دسته‌بندی شاخص‌های ارزیابی

شاخص‌های ارزیابی سازمان‌ها در بعد تناسب تکمیلی				شاخص‌های ارزیابی افراد در بعد تناسب تکمیلی			
فرصت‌ها	راهبرد	ساختار	عملکرد	توانایی‌ها	مهارت‌ها	دانش	
			عملکرد	کارایی			دانش حرفه‌ای
			محیط درونی				ظرفیت تحقیق
			موقعیت				سابق تحصیلی
			قدرت تأثیر				مهارت‌های رهبری
			سطح رهبری مدیریت				مهارت‌های ارتباطی
			انسجام سازمانی				مهارت‌های میان‌فردی
			پایداری				توانایی سازگاری
			مکانیزم استخدام				مهارت‌های یادگیری
			چشم‌انداز				توانایی تصمیم‌گیری
			نوآوری				توانایی یادگیری
			تمایز				توانایی نوآوری
			فرصت‌های یادگیری				توانایی انجام تعهد
			فرصت‌های ارتقا				توانایی جسمی و روحی

دسته‌بندی شاخص‌ها در جدول (۳) این امکان را فراهم می‌کند که به‌جای مقایسات زوجی ۱۷ شاخص ارزیابی افراد، سه دسته شاخص دانش، توانایی‌ها و مهارت‌ها در بعد تناسب تکمیلی به‌همراه چهار شاخص بعد تناسب مکمل (ارزش‌ها، اهداف، شخصیت و گرایش‌ها) یعنی در مجموع ۷ شاخص مورد مقایسات زوجی به روش ANP قرار گیرند و سپس وزن هر دسته شاخص محاسبه شده بین زیر شاخص‌ها براساس مقایسات زوجی صورت گرفته توزیع شود. همچنین این جدول نشان می‌دهد به‌جای مقایسات زوجی ۱۷ شاخص ارزیابی سازمان‌ها چهار دسته شاخص عملکرد، ساختار، راهبرد و فرصت‌ها در بعد تناسب تکمیلی، همراه چهار شاخص بعد تناسب مکمل (ارزش‌ها، فرهنگ، اهداف و هنجارها) یعنی در مجموع ۸ شاخص مورد مقایسات زوجی به روش ANP قرار گیرند و سپس وزن هر دسته شاخص محاسبه شده را بین زیر شاخص‌ها براساس مقایسات زوجی صورت گرفته توزیع می‌شوند.

### تحلیل رابطه درونی شاخص‌ها با تکنیک دیمتل

در تحلیل ANP لازم است شاخص‌هایی که دارای رابطه درونی هستند با هم مقایسه شوند، لذا با استفاده از تکنیک دیمتل، شاخص‌های دارای وابستگی درونی مشخص می‌شود. در این تکنیک از طریق پرسشنامه نظرات خبرگان در خصوص تأثیرگذاری هر شاخص بر شاخص‌های دیگر مطابق طیف زیر مشخص می‌شود. میانگین نظرات خبرگان در خصوص تأثیر هر یک از شاخص‌ها بر شاخص‌های دیگر مطابق جدول ۴ و ۵ است.

بدون تأثیر ۰      تأثیر خیلی کم ۱      تأثیر کم ۲      تأثیر زیاد ۳      تأثیر خیلی زیاد ۴

جدول ۴. میزان تأثیر شاخص‌های ارزیابی افراد نسبت به دیگر شاخص‌ها

شاخص‌ها	توانایی‌ها	مهارت‌ها	دانش	گرایش‌ها	شخصیت	اهداف	ارزش‌ها	شاخص‌ها
ارزش‌ها	۱/۱۴	۱/۵۷	۱/۴۳	۳/۷۱	۳/۲۹	۳/۴۳		
اهداف	۲	۱/۸۶	۱/۷۱	۲/۷۱	۲/۲۹		۱/۱۴	
شخصیت	۲	۲	۱/۵۷	۲/۵۷		۲/۷۱	۱/۵۷	
گرایش‌ها	۱/۷۱	۱/۵۷	۱/۷۱		۲/۱۴	۲/۲۹	۱/۵۷	
دانش	۲/۷۱	۳/۱۴		۳	۲/۷۱	۲/۴۲	۱/۸۶	
مهارت‌ها	۲/۸۶		۲/۵۷	۲/۴۳	۲/۱۴	۲	۰/۸۶	
توانایی‌ها		۲/۸۶	۱/۸۶	۲/۴۳	۲/۲۹	۲/۲۹	۱	

جدول ۵. میزان تأثیر شاخص‌های ارزیابی سازمان‌ها نسبت به دیگر شاخص‌ها

فرصت‌ها	راهبرد	ساختار	عملکرد	هنجارها	اهداف	فرهنگ	ارزش‌ها	شاخص‌ها
۲/۴۳	۲/۸۶	۲/۲۹	۲/۸۶	۳/۴۳	۳/۴۳	۳/۴۳	ارزش‌ها	ارزش‌ها
۲/۲۹	۳	۳	۳	۳/۲۹	۳/۲۹	۳/۲۹	فرهنگ	فرهنگ
۲/۵۷	۳	۳/۴۳	۳/۷۱	۲/۲۹	۲/۲۹	۲/۲۹	اهداف	اهداف
۲/۲۹	۲/۵۷	۲/۵۷	۲/۷۱	۲/۷۱	۲/۲۹	۲/۴۳	هنجارها	هنجارها
۲/۵۷	۱/۵۷	۱/۵۷	۱/۱۴	۱/۱۴	۱/۸۶	۱/۱۴	عملکرد	عملکرد
۲/۸۶	۳/۲۹	۳/۵۷	۳/۵۷	۱/۷۱	۲/۵۷	۱/۸۶	ساختار	ساختار
۳/۱۴	۳/۴۳	۳/۴۳	۳/۵۷	۱/۸۶	۲/۲۹	۲	راهبرد	راهبرد
۳/۱۴	۱/۸۶	۱/۸۶	۲/۴۳	۱/۲۹	۲/۵۷	۱/۱۴	فرصت‌ها	فرصت‌ها

ماتریس‌های نهایی روابط درونی شاخص‌ها مطابق جداول (۶) و (۷) است. عدد ۱ در هر خانه جدول بیانگر تأثیرگذاری شاخص مشخص شده در ابتدای سطر بر شاخص نظیر آن در سطر اول می‌باشد. عدد ۰ نشان‌دهنده عدم تأثیرگذاری است، لذا دو شاخص متناظر، فاقد رابطه درونی هستند.

جدول ۶. رابطه درونی شاخص‌های ارزیابی افراد بر اساس تکنیک دیمتل

شاخص‌ها	ارزش‌ها	اهداف	شخصیت	گرایش‌ها	دانش	مهارت‌ها	توانایی‌ها
ارزش‌ها	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰
اهداف	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰
شخصیت	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰
گرایش‌ها	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
دانش	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱
مهارت‌ها	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱
توانایی‌ها	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰

جدول ۷. رابطه درونی شاخص‌های ارزیابی سازمان‌ها براساس تکنیک دیمتل

شاخص‌ها	ارزش‌ها	فرهنگ	اهداف	هنجارها	عملکرد	ساختار	راهبرد	فرصت‌ها
ارزش‌ها	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
فرهنگ	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱
اهداف	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱
هنجارها	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱
عملکرد	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
ساختار	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱
راهبرد	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱
فرصت‌ها	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰

### تعیین وزن شاخص‌ها با استفاده از تکنیک ANP

پس از مشخص کردن تأثیر شاخص‌ها بر هم و به عبارتی تعیین رابطه درونی شاخص‌ها با تکنیک دیمتل، دو پرسشنامه مقایسات زوجی جهت شاخص‌های ارزیابی افراد از دیدگاه سازمان‌ها و همچنین شاخص‌های ارزیابی سازمان‌ها از دیدگاه افراد طراحی و توزیع شد. لازم به توضیح است هرچند در جداول مذکور گرایش‌ها در مجموعه شاخص‌های ارزیابی افراد (جدول ۸) و عملکرد در مجموعه شاخص‌های ارزیابی سازمان‌ها (جدول ۹) فاقد رابطه با سایر شاخص‌ها بودند، ولی در پرسشنامه جهت شکل‌گیری شکل صحیح سوپر ماتریس، گرایش‌ها دارای رابطه با دانش و ارزش‌ها و عملکرد دارای رابطه با ارزش‌ها، فرهنگ و هنجارها در نظر گرفته شد. در این مرحله از طیف ۹ کمیتی ساعتی استفاده شد. در این طیف عدد ۱ برای ترجیح یکسان و عدد ۹ برای بی‌نهایت مرجح است. پس از گردآوری نظرات خبرگان، نخست جداول مقایسات زوجی هر خبره جداگانه از طریق نرم‌افزار super decisions کنترل شد و از مواردی که ناسازگاری داشت صرف نظر گردید. سپس میانگین هندسی نظرات خبرگان محاسبه و مجدداً ناسازگاری این میانگین‌ها در نرم‌افزار کنترل شد که خوشبختانه تمام جداول هر دو میانگین هندسی سازگار بود. پس از اطمینان از عدم ناسازگاری، وزن شاخص‌ها توسط نرم‌افزار مذکور محاسبه شد. وزن

ارائه روش کمی اندازه‌گیری درجه تناسب فرد- سازمان با استفاده از روش ANP

شاخص‌های بعد خصوصیات و دسته‌های مشخص شده در بعد نیازها و تأمین‌ها مستقیماً از طریق تحلیل ANP مشخص شد و سپس با نظر به وزن دسته‌ها از کل و درصدی که شاخص‌های هر دسته با توجه به مقایسات زوجی داشتند، وزن کلیه شاخص‌های بعد نیازها و تأمین‌ها مطابق جداول ۸ و ۹ مشخص شد.

جدول ۸. وزن نهایی شاخص‌های ارزیابی افراد از دیدگاه سازمان‌ها

علامت اختصاری شاخص‌ها	وزن نهایی شاخص‌ها	درصد زیر شاخص از شاخص	زیر شاخص‌ها	وزن شاخص‌ها در مدل اصلی	شاخص‌ها
P <sub>1</sub>	۰/۱۴	-----	-----	۰/۱۴	ارزش‌ها
P <sub>2</sub>	۰/۱۲۲	-----	-----	۰/۱۲۲	اهداف
P <sub>3</sub>	۰/۱۳۵	-----	-----	۰/۱۳۵	شخصیت
P <sub>4</sub>	۰/۲۸	-----	-----	۰/۲۸	گرایش‌ها
P <sub>5</sub>	۰/۰۶۴	۰/۴۵۵	دانش حرفه‌ای	۰/۱۴	دانش
P <sub>6</sub>	۰/۰۲۶	۰/۱۸۳	ظرفیت تحقیق		
P <sub>7</sub>	۰/۰۱۴	۰/۱۰۲	سابقه تحصیلی		
P <sub>8</sub>	۰/۰۳۶	۰/۲۶	توانایی یادگیری		
P <sub>9</sub>	۰/۰۲۹	۰/۲۴۶	مهارت‌های ارتباطی	۰/۱۱۶	مهارت‌ها
P <sub>10</sub>	۰/۰۲۴	۰/۲۱۰	مهارت‌های رهبری		
P <sub>11</sub>	۰/۰۲۹	۰/۲۴۶	مهارت‌های میان‌فردی		
P <sub>12</sub>	۰/۰۳۵	۰/۲۹۸	مهارت‌های یادگیری		
P <sub>13</sub>	۰/۰۱۰	۰/۱۴۲	توانایی سازگاری	۰/۰۶۸	توانایی‌ها
P <sub>14</sub>	۰/۰۱۳	۰/۱۸۹	توانایی تصمیم‌گیری		
P <sub>15</sub>	۰/۰۱۷	۰/۲۴۸	توانایی نوآوری		
P <sub>16</sub>	۰/۰۲۱	۰/۳۰۷	توانایی انجام تعهد		
P <sub>17</sub>	۰/۰۰۸	۰/۱۱۴	توانایی جسمی و روحی		

جدول ۹. وزن نهایی شاخص‌های ارزیابی سازمان‌ها از دیدگاه افراد

شاخص‌ها	وزن شاخص‌ها در مدل اصلی	زیر شاخص‌ها	شاخص از درصد زیر شاخص	وزن نهایی شاخص‌ها	علامت اختصاری شاخص‌ها
ارزش‌ها	۰/۱۵	-----	-----	۰/۱۵	O <sub>1</sub>
فرهنگ	۰/۰۹۵	-----	-----	۰/۰۹۵	O <sub>2</sub>
اهداف	۰/۱۰۳	-----	-----	۰/۱۰۳	O <sub>3</sub>
هنجارها	۰/۰۹۵	-----	-----	۰/۰۹۵	O <sub>4</sub>
عملکرد	۰/۲۵	کارایی	۰/۵	۰/۱۲۵	O <sub>5</sub>
		قدرت تأثیر	۰/۵	۰/۱۲۵	O <sub>6</sub>
ساختار	۰/۱۱۷	محیط درونی	۰/۳۳۳	۰/۰۳۹	O <sub>7</sub>
		سطح رهبری مدیریت	۰/۱۶۷	۰/۰۲۰	O <sub>8</sub>
		انسجام سازمانی	۰/۳۳۳	۰/۰۳۹	O <sub>9</sub>
		مکانیزم استخدام	۰/۱۶۷	۰/۰۲۰	O <sub>10</sub>
راهبرد	۰/۰۶۶	موقعیت مکانی	۰/۲۶	۰/۰۱۷	O <sub>11</sub>
		پایداری	۰/۳۲۷	۰/۰۲۲	O <sub>12</sub>
		چشم‌انداز	۰/۴۱۳	۰/۰۲۷	O <sub>13</sub>
فرصت‌ها	۰/۱۲۵	نوآوری سازمانی	۰/۱۴۴	۰/۰۱۸	O <sub>14</sub>
		تمایز	۰/۱۷۸	۰/۰۲۲	O <sub>15</sub>
		فرصت‌های یادگیری	۰/۲۷۸	۰/۰۳۵	O <sub>16</sub>
		فرصت‌های ارتقا	۰/۴	۰/۰۵۰	O <sub>17</sub>

### گام سوم: تشکیل ماتریس ارزیابی افراد و سازمان‌ها

در این گام، سازمان‌ها توسط افراد و همچنین افراد توسط سازمان‌ها مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. در این تحقیق از همان شاخص‌های جداول ۲ و ۳ برای ارزیابی استفاده می‌شود. نتایج حاصل از توزیع پرسشنامه در این گام در جداول (۱۰) و (۱۱) مطرح شده است. در اینجا فرض بر این است که تعداد R سازمان و تعداد K شخص وجود دارد.



جدول ۱۰. ارزیابی رضایت شخص از سازمان

	سازمان	سازمان یکم	سازمان دوم	سازمان سوم	سازمان i ام	سازمان هفدهم
فرد K	سازمان ۱	$U_5$	$U_3$	$U_7$	...	$U_1$
	سازمان ۲	$U_2$	$U_6$	$U_3$	...	$U_7$
	سازمان ۳	$U_1$	$U_3$	$U_9$	....	$U_8$
	سازمان r	....	...	...	....	...
	سازمان R	$U_4$	$U_1$	$U_2$	...	$U_3$

مأخذ: ژاو و همکاران، ۲۰۱۴

جدول ۱۱. ارزیابی رضایت سازمان از شخص

	فرد	فرد یکم	فرد دوم	فرد سوم	فرد i ام	فرد هفدهم
سازمان R	فرد ۱	$U_2$	$U_7$	$U_3$	...	$U_2$
	فرد ۲	$U_2$	$U_5$	$U_3$	...	$U_6$
	فرد ۳	$U_3$	$U_7$	$U_5$	....	$U_5$
	فرد k	....	...	...	....	...
	فرد K	$U_6$	$U_4$	$U_7$	...	$U_2$

مأخذ: ژاو و همکاران، ۲۰۱۴

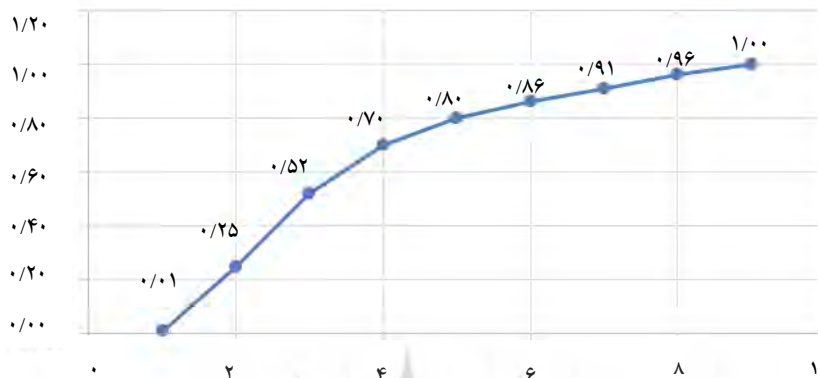
### گام چهارم: محاسبه درجه تناسب از منظر سازمان و همچنین از منظر شخص

در واقعیت، افراد به نارضایتی از رضایت حساس‌تر هستند. به عبارتی در مقابل یک درجه کاهش نارضایتی شکایات زیادی صورت می‌گیرد ولی در مقابل یک درجه افزایش رضایت، کاهش شکایات کمی اتفاق می‌افتد. با توجه به این موضوع جهت اعمال این اثر از خصوصیات تابع توزیع کاجی مطابق رابطه ۱ استفاده می‌شود.

$$F(u) = \begin{cases} (1 + \alpha(u - \beta)^{-2})^{-1} & 1 \leq u \leq 5 \\ a \ln u + b & 5 \leq u \leq 9 \end{cases} \quad \text{رابطه (۱)}$$

در اینجا باید ضرایب  $\alpha$ ،  $\beta$ ،  $a$  و  $b$  را مشخص شود. در حالت رضایت کامل، مقدار تابع ۱ یعنی  $f(9)=1$ ، در حالت نسبتاً راضی مقدار تابع ۸ (یعنی  $f(5)=0/8$ ) و در حالت نارضایتی کامل

به این ترتیب مقادیر ضرایب معادله یک مشخص می‌شود و مقادیر مختلف ۱ تا ۹ طیف ساعتی مطابق نمودار ۱ است (ژاو و همکاران، ۲۰۱۴).



نمودار ۱. تابع توزیع کچی برای اعداد طیف ساعتی

$$\alpha=4/45 \quad b=0/252, \quad a=0/34, \quad \beta=0/778,$$

همان‌طور که در نمودار فوق مشاهده می‌شود شیب نمودار در نیمه اول تندتر از نیمه دوم است و شدت حساسیت بیشتر افراد به نارضایتی را به خوبی نشان می‌دهد. جداول (۱۰) و (۱۱) که براساس ارزیابی کلامی هستند، با توجه به توضیحات فوق به مقادیر عددی متناظر (مطابق نمودار ۱) تبدیل می‌شوند. اعداد انتقال داده شده، مطابق جدول‌های (۱۲) و (۱۳) است.

جدول ۱۲. ماتریس ارزیابی انتقالی رضایت شخص از سازمان

		سازمان یکم	سازمان دوم	سازمان سوم	سازمان زام	سازمان n ام	درجه تناسب فرد - سازمان
		W1	W2	W3	Wj	Wn	
فرد k	وزن						
	۱ سازمان	$T_{k1}^{(1)}$	$T_{k1}^{(2)}$	$T_{k1}^{(3)}$	$T_{k1}^{(j)}$	$T_{k1}^{(n)}$	$T_{1k}$
	۲ سازمان	$T_{k2}^{(1)}$	$T_{k2}^{(2)}$	$T_{k2}^{(3)}$	$T_{k2}^{(j)}$	$T_{k2}^{(n)}$	$T_{2k}$
	۳ سازمان	$T_{k3}^{(1)}$	$T_{k3}^{(2)}$	$T_{k3}^{(3)}$	$T_{k3}^{(j)}$	$T_{k3}^{(n)}$	$T_{3k}$
	r سازمان	$T_{kr}^{(1)}$	$T_{kr}^{(2)}$	$T_{kr}^{(3)}$	$T_{kr}^{(j)}$	$T_{kr}^{(n)}$	$T_{rk}$
R سازمان	$T_{kR}^{(1)}$	$T_{kR}^{(2)}$	$T_{kR}^{(3)}$	$T_{kR}^{(j)}$	$T_{kR}^{(n)}$	$T_{Rk}$	

مأخذ: ژاو و همکاران، ۲۰۱۴

جدول ۱۳. ماتریس ارزیابی انتقالی رضایت سازمان از شخص

فرد - سازمان	درجه تناسب					
	فرد یکم	فرد دوم	فرد سوم	فرد m	فرد n	فرد m
وزن	W1	W2	W3	Wj	Wm	
فرد ۱	$S_{r1}^{(1)}$	$S_{r1}^{(2)}$	$S_{r1}^{(3)}$	$S_{r1}^{(j)}$	$S_{r1}^{(m)}$	$S_{1r}$
فرد ۲	$S_{r2}^{(1)}$	$S_{r2}^{(2)}$	$S_{r2}^{(3)}$	$S_{r2}^{(j)}$	$S_{r2}^{(m)}$	$S_{2r}$
فرد ۳	$S_{r3}^{(1)}$	$S_{r3}^{(2)}$	$S_{r3}^{(3)}$	$S_{r3}^{(j)}$	$S_{r3}^{(m)}$	$S_{3r}$
فرد k	$S_{rk}^{(1)}$	$S_{rk}^{(2)}$	$S_{rk}^{(3)}$	$S_{rk}^{(j)}$	$S_{rk}^{(m)}$	$S_{kr}$
فرد K	$S_{rK}^{(1)}$	$S_{rK}^{(2)}$	$S_{rK}^{(3)}$	$S_{rK}^{(j)}$	$S_{rK}^{(m)}$	$S_{Kr}$

مأخذ: ژاو و همکاران، ۲۰۱۴

$T_{rk}$  بیانگر درجه تناسبی است که سازمان r با شخص k (از دیدگاه شخص) دارد، مطابق رابطه ۲ محاسبه می‌شود.

$$S_{kr} = \sum_{i=1}^m S_{rk}^{(i)} W_i \quad j=1, 2, 3, \dots, n \quad \text{رابطه (۲)}$$

به همین ترتیب، درجه تناسب شخص k با سازمان r (از دیدگاه سازمان) مطابق رابطه ۳ محاسبه می‌شود.

$$S_{kr} = \sum_{i=1}^m S_{rk}^{(i)} W_i \quad i=1, 2, 3, \dots, m \quad \text{رابطه (۳)}$$

### گام پنجم: یکپارچه‌سازی درجه تناسب فرد- سازمان

درجه تناسب یکپارچه  $ST_{kr}$  که بین شخص k و سازمان r وجود دارد را می‌توان مطابق رابطه ۴ محاسبه کرد.

$$ST_{rk} = \sqrt{S_{rk} + T_{kr}} \quad r=1, 2, 3, \dots, R \quad k=1, 2, 3, \dots, K \quad \text{رابطه (۴)}$$

اکنون ماتریس تناسب فرد- سازمان از منظر سازمان و فرد را می‌توان در جداول (۱۴) و (۱۵) مشاهده کرد.

جدول ۱۴. ماتریس تناسب فرد- سازمان از منظر سازمان

	فرد ۱	فرد ۲	فرد ۳	فرد k	فرد K
سازمان ۱	S11	S12	S13	S1k	S1k
سازمان ۲	S21	S22	S23	S2k	S2K
سازمان ۳	S31	S32	S33	S3k	S3K
سازمان r	Sr1	Sr2	Sr3	Srk	SrK
سازمان R	SR1	SR2	SR3	SRk	SRK

جدول ۱۵. ماتریس تناسب فرد- سازمان از منظر فرد

	سازمان ۱	سازمان ۲	سازمان ۳	سازمان r	سازمان R
فرد ۱	T11	T12	T13	T1r	T1R
فرد ۲	T21	T22	T23	T2r	T2R
فرد ۳	T31	T32	T33	T3r	T3R
فرد k	Tk1	Tk2	Tk3	Tkr	TkR
فرد K	TK1	TK2	TK3	TKr	TKR

سپس ماتریس جدول (۱۵) مطابق جدول (۱۶) ترانواده می شود.

جدول ۱۶. ترانواده ماتریس تناسب فرد- سازمان از منظر فرد

T11	T21	T31	Tk1	TK1
T12	T22	T32	Tk2	TK2
T13	T23	T33	Tk3	TK3
T1r	T2r	T3r	Tkr	TKr
T1R	T2R	T3R	Tkr	TKR

میانگین هندسی درایه های نظیر هم ماتریس های ۱۴ و ۱۶ مطابق جدول (۱۷) است. هر درایه با اندیس Tk ماتریس جدول (۱۷) نشان دهنده درجه تناسب دوسویه فرد k با سازمان r است.

جدول ۱۷. ماتریس درجه تناسب دوسویه فرد- سازمان

	فرد ۱	فرد ۲	فرد ۳	فرد k	فرد K
سازمان ۱	ST <sub>11</sub>	ST <sub>12</sub>	ST <sub>13</sub>	ST <sub>1k</sub>	ST <sub>1K</sub>
سازمان ۲	ST <sub>21</sub>	ST <sub>22</sub>	ST <sub>23</sub>	ST <sub>2k</sub>	ST <sub>2K</sub>
سازمان ۳	ST <sub>31</sub>	ST <sub>32</sub>	ST <sub>33</sub>	ST <sub>3k</sub>	ST <sub>3K</sub>
سازمان r	ST <sub>r1</sub>	ST <sub>r2</sub>	ST <sub>r3</sub>	ST <sub>rk</sub>	ST <sub>rK</sub>
سازمان R	ST <sub>R1</sub>	ST <sub>R2</sub>	ST <sub>R3</sub>	ST <sub>Rk</sub>	ST <sub>RK</sub>

اکنون با منظم کردن تمام درایه‌های ماتریس جدول (۱۷) به ترتیب نزولی درجه تناسب بهینه دوسویه افراد و سازمان‌ها مشخص می‌شود. در نهایت اهمیت شاخص‌های ارزیابی افراد از دیدگاه سازمان‌ها و همچنین سازمان‌ها از دیدگاه افراد با توجه به وزن آنها به ترتیب نزولی مطابق جدول (۱۸) مطرح شده است.

جدول ۱۸. شاخص‌های ارزیابی افراد و سازمان‌ها به ترتیب نزولی

ارزیابی سازمان‌ها از دیدگاه افراد			ارزیابی افراد از دیدگاه سازمان‌ها		
رتبه	وزن	شاخص	رتبه	وزن	شاخص
۱	۰/۱۵	ارزش‌ها	۱	۰/۲۸	گرایش‌ها
۲	۰/۱۲۵	کارایی	۲	۰/۱۴	ارزش‌ها
۳	۰/۱۲۵	قدرت تأثیر	۳	۰/۱۳۵	شخصیت
۴	۰/۱۰۳	اهداف	۴	۰/۱۲۲	اهداف
۵	۰/۰۹۵	فرهنگ	۵	۰/۰۶۴	دانش حرفه‌ای
۶	۰/۰۹۵	هنجارها	۶	۰/۰۳۶	توانایی یادگیری
۷	۰/۰۵	فرصت‌های ارتقا	۷	۰/۰۳۵	مهارت‌های یادگیری
۸	۰/۰۳۹	محیط درونی	۸	۰/۰۲۹	مهارت‌های میان‌فردی
۹	۰/۰۳۹	انسجام سازمانی	۹	۰/۰۲۹	مهارت‌های ارتباطی
۱۰	۰/۰۳۵	فرصت‌های یادگیری	۱۰	۰/۰۲۶	ظرفیت تحقیق
۱۱	۰/۰۲۷	چشم‌انداز	۱۱	۰/۰۲۴	مهارت‌های رهبری
۱۲	۰/۰۲۲	تمایز	۱۲	۰/۰۲۱	توانایی انجام تعهد
۱۳	۰/۰۲۲	پایداری	۱۳	۰/۰۱۷	توانایی نوآوری
۱۴	۰/۰۲	مکانیزم استخدام	۱۴	۰/۰۱۴	سابقه تحصیلی
۱۵	۰/۰۲	مدیریت عالی سازمان	۱۵	۰/۰۱۳	توانایی تصمیم‌گیری
۱۶	۰/۰۱۸	نوآوری سازمانی	۱۶	۰/۰۱	توانایی سازگاری
۱۷	۰/۰۱۷	موقعیت مکانی	۱۷	۰/۰۰۸	توانایی بدنی

## نتیجه گیری، محدودیت‌ها و پیشنهادها

جدول (۱۸) بیانگر این است که در ارزیابی افراد از دیدگاه سازمان‌ها، گرایش‌های شخص، بیشترین اهمیت را دارد و پس از آن ارزش‌ها، شخصیت و اهداف شخص در رده‌های بعدی قرار دارند. همچنین توانایی بدنی کم‌ترین اهمیت را دارد. در مجموع شاخص‌های بعد خصوصیات دارای وزن ۰/۶۷۷ بوده و بیانگر اهمیت بیشتر این بعد در بررسی تناسب فرد- سازمان در مقایسه با بعد نیازها و تأمین‌ها است.

همچنین یافته‌ها حاکی از آن است که در ارزیابی سازمان‌ها از دیدگاه افراد، ارزش‌های سازمانی، بیشترین اهمیت را دارد و پس از آن کارایی، قدرت تأثیر و اهداف سازمانی در جایگاه بعدی هستند. همچنین موقعیت مکانی سازمان دارای کمترین اهمیت است. مجموع وزن شاخص‌های بعد نیازها و تأمین‌ها ۰/۵۷۷ است که بیانگر اهمیت بیشتر این بعد در مقایسه با بعد خصوصیات از دیدگاه افراد در بررسی درجه تناسب فرد- سازمان می‌باشد.

باتوجه به توضیحات فوق مشخص می‌شود که در ارزیابی افراد، سازمان‌ها بیشتر بر خصوصیات فردی آنها توجه می‌کنند، در حالی که در ارزیابی سازمان‌ها، افراد بیشتر به آنچه که سازمان‌ها می‌توانند تأمین کنند و نیازهای شخص را برآورده کنند، توجه دارند.

تحقیقات صورت گرفته داخلی و خارجی در این حوزه از جمله ابزری و همکاران (۱۳۸۷)، امامی و همکاران (۱۳۸۹)، رواقی همکاران (۱۳۹۱)، گل‌پرور و همکاران (۱۳۹۲)، فاروکی و ناگندرا (۲۰۱۴)، پلتو کانگاس (۲۰۱۴)، شرکاوی، عبدالرحیم و آزورا داهالانا (۲۰۱۳)، خالد وان عمر، یونس و آنیپ بوستان (۲۰۱۳) تمرکز خود را بر بررسی تأثیر و یا رابطه این متغیر با دیگر متغیرها از جمله نگرش، تعهد، رضایت شغلی، فرسودگی هیجانی، عملکرد شغلی، مشخصات از پیش تعیین شده، احساس خستگی، رفتار خرابکاری، ویژگی‌های دانش، سابقه کار، ویژگی‌های اجتماعی و ... معطوف داشته‌اند؛ لذا قابلیت مقایسه با تحقیق حاضر را ندارند.

در این تحقیق موضوع جدیدی مطرح شد که می‌توان آن را نقطه قوت و نوآوری تحقیق دانست؛ این موضوع عبارت است از اندازه‌گیری کمی درجه تناسب فرد- سازمان باتوجه به تمام شاخص‌های مورد توجه افراد و سازمان‌ها. این روش ابزاری است برای شناسایی بهترین شخص از بین افراد متقاضی یک سازمان، شناسایی بهترین سازمان از بین چند سازمان برای یک شخص و

شناسایی متناسب‌ترین افراد و سازمان‌ها از بین تعدادی سازمان و تعدادی متقاضی کار برای این سازمان‌ها.

باتوجه به تنوع سازمان‌ها، شاخص‌های بررسی تناسب فرد- سازمان و همچنین وزن آنها می‌تواند متنوع باشد. در این تحقیق شاخص‌های مدل به صورت عمومی مطرح شد. به محققان آتی پیشنهاد می‌شود در تحقیقات بعدی جهت بالابردن دقت کار در حد امکان سازمان‌ها دسته‌بندی شوند و مدل و وزن شاخص‌ها برای این دسته‌ها به صورت جداگانه مشخص شود. در نهایت باتوجه به حجم زیاد محاسباتی درجه تناسب دوسویه فرد- سازمان براساس روش ارائه شده، پیشنهاد می‌شود محققان بعدی نرم‌افزار محاسباتی این مدل را طراحی نموده تا بتوان علاوه بر صرفه‌جویی در زمان انجام محاسبات، دقت انجام کار را بالا برد.

از جمله محدودیت‌های پیش روی محققان در این تحقیق، می‌توان به دشواری دسترسی و هماهنگی به خبرگان جهت بهره‌گیری از نظرات تخصصی آنها در گروه کانونی و همچنین وزن‌دهی شاخص‌های مدل اشاره کرد که وقت زیادی از تحقیق صرف این امر شد. همچنین عدم وجود تحقیقی مشابه، امکان مقایسه نتایج و درک قوت‌ها و ضعف‌های تحقیق را محدود نموده است.

همچنین پیشنهاد می‌شود افراد شاغل در صنایع مختلف با به کارگیری و همچنین در صورت نیاز متناسب‌سازی این مدل براساس سازمان خود، از آن برای فرایند انتخاب و همچنین تقلیل نیرو استفاده نمایند. به علاوه با استفاده از مدل مذکور می‌توان افراد هر سازمان را برحسب درجه تناسبشان با آن سازمان و برای هر فرد سازمان‌ها را برحسب درجه تناسبشان با آن فرد رتبه‌بندی کرد. باتوجه به اهمیت تناسب گرایش‌ها، ارزش‌ها و شخصیت افراد از دیدگاه سازمان‌ها، می‌توان برنامه‌هایی برای اجتماعی‌سازی صحیح افراد در نظر گرفت. همچنین افراد می‌توانند با تمرکز بر ارزش‌ها، کارایی و قدرت تأثیر، سازمانی را انتخاب کنند که بیشترین درجه تناسب را با آنها داشته باشد.

## منابع

- رواقی، حمید؛ شمس، لیدا؛ آراین خصال، آیدین و صالحی، مسعود (۱۳۹۲)، تناسب فرد- سازمان و تعهد سازمانی کارکنان بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی تهران، *مجله مدیریت اطلاعات سلامت*، دوره دهم، شماره سوم: ۱-۱۱.
- قلی‌پور، آراین؛ روشن‌نژاد، مژگان و شرافت، شاپور (۱۳۸۹)، تبیین تناسب فرد- سازمان به‌عنوان عاملی اثرگذار در بیگانگی از کار و پیوند کار، *اندیشه راهبردی*، دوره چهارم، شماره یکم: ۲۰۹-۲۲۹.
- ناصری محمدآبادی، علی؛ نوری، ابوالقاسم؛ عسکری، آزاده؛ صادق، ریاب و ستوده، علی (۱۳۹۲)، رابطه ابعاد تناسب فرد- محیط با برون‌دادهای سازمانی در پرستاران بیمارستان‌های دولتی شهر اصفهان، *مدیریت اطلاعات سلامت*، دوره دهم، شماره هفتم: ۱۰۸۵-۱۰۹۴.
- Arbour, S., Kwantes, C. T., Kraft, J. M. & Boglarsky, C. A. (2014). Person-organization fit: Using normative behaviors to predict workplace satisfaction, stress and intentions to stay. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 18(1): 41.
- Abzari, M., Kabiripour, V. & Saeidi, A. (2015). The effect of business ethical values on turnover intention: mediating role of person-organization fit dimensions. The case of Iranian teachers in public school. *Academic Journal of Economic Studies*, 1(1): 65-81.
- Ambrose, M. L., Arnaud, A. & Schminke, M. (2008). Individual moral development and ethical climate: The influence of person-organization fit on job attitudes. *Journal of Business Ethics*, 77(3): 323-333.
- Arthur J. W., Bell, S. T., Villado, A. J. & Doverspike, D. (2006). The use of person-organization fit in employment decision making: an assessment of its criterion-related validity. *Journal of applied psychology*, 91(4): 786.
- Brigham, K. H., De Castro, J. O. & Shepherd, D. A. (2007). A Person- Organization Fit Model of Owner-Managers' Cognitive Style and Organizational Demands. *Entrepreneurship theory and practice*, 31(1): 29-51.
- Bright, L. (2007). Does person-organization fit mediate the relationship between public service motivation and the job performance of public employees?. *Review of public personnel administration*, 27(4): 361-379.
- Carless, S. A. (2005). Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3): 411-429.
- Chatman, J. A. (1989). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *In Academy of Management proceedings*, 1: 199-203.
- De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R., Hermans, S., Du Bois, C., Caers, R. & Jegers, M. (2009). Person-organization fit: Testing socialization and attraction-selection-attrition hypotheses. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1): 102-107.
- Dineen, B. R., Ash, S. R. & Noe, R. A. (2002). A Web of applicant attraction: person-organization fit in the context of Web-based recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 723.



- Farooqui, M. S. & Nagendra, A. (2014). The impact of person organization fit on job satisfaction and performance of the employees. **Procedia economics and Finance**, 11: 122-129.
- Han, T. S., Chiang, H. H., McConville, D. & Chiang, C. L. (2015). A longitudinal investigation of person-organization fit, person-job fit, and contextual performance: The mediating role of psychological ownership. **Human Performance**, 28(5): 425-439.
- Hoffman, B. J. & Woehr, D. J. (2006). A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes. **Journal of Vocational Behavior**, 68(3): 389-399.
- Kennedy, M. (2005). An integrative investigation of person-vocation fit, person-organization fit, and person-job fit perceptions. Dissertation, Denton, Texas.
- Kilroy, S., Flood, P. C., Bosak, J. & Chênevert, D. (2016). Perceptions of High- Involvement Work Practices, Person- Organization Fit, and Burnout: A Time-Lagged Study of Health Care Employees. **Human Resource Management**, 56(5): 821-835.
- KRISTOF- BROWN, A. L. (2000). PERCEIVED APPLICANT FIT: DISTINGUISHING BETWEEN RECRUITERS' PERCEPTIONS OF PERSON- JOB AND PERSON- ORGANIZATION FIT. **Personnel Psychology**, 53(3): 643-671.
- Lauver, K. J. & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. **Journal of vocational behavior**, 59(3): 454-470.
- Memon, M. A., Salleh, R., Baharom, M. N. R. & Harun, H. (2014). Person-organization fit and turnover intention: The mediating role of employee engagement. **Global Business and Management Research**, 6(3): 205.
- Resick, C. J., Baltes, B. B. & Shantz, C. W. (2007). Person-organization fit and work-related attitudes and decisions: examining interactive effects with job fit and conscientiousness. **Journal of applied psychology**, 92(5): 1446.
- Resick, C. J., Giberson, T. R., Dickson, M. W., Wynne, K. T. & Bajdo, L. M. (2013). Person-organization fit, organizational citizenship and social-cognitive motivational mechanisms. **Organizational fit: Key issues and new directions**, 99-123.
- Risman, K. L., Erickson, R. J. & Diefendorff, J. M. (2016). The Impact of Person-Organization Fit on Nurse Job Satisfaction and Patient Care Quality. **Applied Nursing Research**, 31: 121-125.
- Ruiz-Palomino, P., Martínez-Cañas, R. & Fontrodona, J. (2013). Ethical culture and employee outcomes: The mediating role of person-organization fit. **Journal of Business Ethics**, 116(1): 173-188.
- Saraç, M., Efil, I. & Eryilmaz, M. (2014). A study of the relationship between person-organization fit and employee creativity. **Management Research Review**, 37(5): 479-501.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. **Osaka keidai ronshu**, 54(6): 179-196.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. **Leadership & Organization Development Journal**, 25(7): 592-599.
- Sökmen, A., Bitmis, M. G. & Üner, M. M. (2015). The mediating role of person-organization fit in the supportive leadership-outcome relationships. **Ekonomie a Management**, (3): 62.
- Vianen, A. E. (2000). PERSON- ORGANIZATION FIT: THE MATCH BETWEEN NEWCOMERS' AND RECRUITERS' PREFERENCES FOR ORGANIZATIONAL CULTURES. **Personnel psychology**, 53(1): 113-149.

- Westerman, J. W. & Cyr, L. A. (2004). An integrative analysis of person-organization fit theories. **International Journal of Selection and Assessment**, 12(3): 252-261.
- Yu, K. Y. T. (2014). Person-organization fit effects on organizational attraction: A test of an expectations-based model. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 124(1): 75-94.
- Xue, C., Yang, Y., Yang T. & Zeng T. (2014). Person - organization fit evaluation and process optimization based on the matchiry theory. **Computer modelling and new technologies**, 18(5): 174 -180.

